

Dr. Juhász Csilla egyetemi docens

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Tanszék

Abstract

One of the most important problem in organizations is motivation and performance appraisal. How can we motivate subordinates, why is it important performance appraisal for employer and employee? These questions were in focus of my surveys.

In the start of my studies, I made a questionnaires about motivation. Based on the researches in motivation conducted by Berde and Juhász, the success of the organization is composed of the interaction of three main factors. These three main groups of factors can be considered three individual sets. Our theory to describe these connections is called "motivational harmony" or the "motivational synchron" model.

In the questionnaire about performance appraisal I studied importance and method of performance evaluation. I my results shows the practise of performance evaluation. The person who make a valuation, the feedback etc. are important in motivation of the labourforce.

1. Témafelvetés

Rávenni a munkatársakat arra, hogy többet, jobban, hatékonyabban dolgozzanak, a szervezetek olyan tartalmakat jelentik, amelyek kevés ráfordítással látványos eredményekhez vezethetnek. A motivációt olyan érzelmi és tudati állapotként értelmezzük, amely külső és belső hatásokra alakul ki és megváltozott viselkedési formák kialakulásához vezet. A motiváció belső – emberi és külső – környezeti kérdéseit, összetevőit számos kutató vizsgálta és vizsgálja. A motiváció belső összetevői az emberi tényezők, azaz a humán erőforrás sajátosságainak, illetve annak egyik meghatározó értékmérő jellemzője.

Az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmenedzsment is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetes módon bele értendő a motiváció is (Gulyás, 2008/a). Ezen túlmenően a különböző szerzők, különböző megközelítésből számos összetevőt határoznak meg. A javadalmazást, a teljesítményértékelést, az elvárásokat, a jutalmazást, a munkahelyi és szakmai perspektívákat is beleértik ebbe a fogalomkörbe. Vántus (2010) véleménye is hasonló, miszerint a vállalkozás elért eredményeiben jelentős szerepe van annak, hogy a tulajdonos/vezető mennyire fordít figyelmet az olyan alkalmazottakkal kapcsolatos tényezőkre, mint a motiváció. Móri (2012) kutatásai felhívják a figyelmet arra, hogy a munkatársak beillesztésekor jelentős szerepe van mind a „beillesztő”, mind a „beillesztendő” motiváltságának. Ezeket a vezető folyamatos kommunikációval valósíthatja meg. Dajnoki (2007) felmérései alapján kifejti, hogy a vezetői munka alapja a megfelelő hatékonyságú kommunikáció. Megfelelő motiválással és kommunikációval valósítható meg a foglalkoztatottság helyzetének javítása (Vántus–Pakurár–Oláh, 2012; Bácsné, 2012).

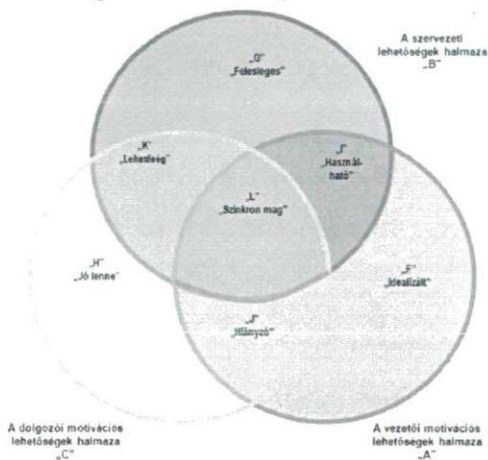
Véleményem szerint az ösztönzés és emberi motivációra épülő olyan kategória, amelyben a szervezeti lehetőségek által biztosított keretek, módszerek eljárások együttesen jelennek meg. Mára már az ösztönzésmenedzsmentnek kialakult önálló ismeretanyaga, fogalomrendszere van. Lassan a menedzsment tudományokon belül önálló szakterületté fejlődik. Eddigi kutatásaim ebbe a témakörbe sorolhatóak be, mind tematikusan, mind az alkalmazott kutatási módszerek alapján is. Az ösztönzésmenedzsment általam vizsgált másik területe az elvárásokra vonatkozik. Az elvárások megfogalmazása, tudatosítása, beépítése a szervezeti folyamatokba, kultúrába ma már önálló vezetési feladatként jelenik meg a szervezeti folyamatokban. A szakirodalomban manapság egyre gyakrabban találkozunk az elvárás kifejezéssel. Az elvárások teljesülésének felmérése és vizsgálata viszont már a teljesítményértékelés témakörébe tartozik (Gulyás, 2008/b). Ahhoz, hogy az elvárás vizsgálataim teljes értékűek legyenek, kutatásaimat a teljesítményértékelés bizonyos területeire is kiterjesztettem, önálló kutatási területem az alábbiak szerint határolható be:

Tovább folytattam a motivációs kutatásokat kibővítve a vizsgált területet és pontosítva azokat a probléma felvetéseket, amelyeket a doktori értekezésemben vázoltam fel. A doktori dolgozatban feltárt, de ki nem dolgozott területet továbbvizsgálva új összefüggések bemutatására vállalkoztam. Önálló elvárás vizsgálatokat végeztem arra vonatkozóan, hogy a vezetők milyen elvárásokat fogalmaznak meg a beosztottakkal kapcsolatban, illetve milyen más összetevői vannak ennek a kérdéskörnek. A motivációs és az elvárás vizsgálatok teljes körűvé tétele elkerülhetetlenül tette, hogy ezeknek a témaköröknek a teljesítményértékeléssel kapcsolatos összefüggéseit is feltárjam.

2. A kutatási előzmények

PhD-disszertációmhoz a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben lejátszódó motivációs folyamatokat felölelő vizsgálatokat végeztem. Fokozatom megszerzése, az akkori motivációs kutatásom, előzményként szolgált az elvárás és teljesítménymenedzsment vizsgálataimhoz. Disszertációmban a motivációs lehetőségeket mértem fel, különböző méretű, szervezeti és működési formájú, ágazati hovatartozású szervezetekben, különböző korosztályhoz tartozó, nemű, iskolai végzettségű és beosztású vezetők között. Ezek az előzmények remek kiindulási alapot adnak arra, hogy vizsgálódásaimat kiterjesszem azokra a területekre is, amelyek a kutatómunka folyamán keltették fel az érdeklődésemet. A doktori dolgozatomhoz készített vizsgálatok során olyan ellentmondásokat mutattam ki, amelyeket egy általam összeállított, a vizsgálati eredményekből kiinduló, de elméleti hipotézisre építő modellel oldottam fel.

1. ábra. Motivációs szinkron modell
Figure 1. Motivational synchron model



Forrás: saját hipotézisen alapuló modell

Az eredményeim egyértelműen igazolták, hogy a motivációs tényezők vezetői minősítése jelentős mértékben eltér ugyanazon tényezők beosztotti minősítésétől. Ezzel párhuzamosan a vizsgálati eredmények alapján megállapítottam, hogy a lehetséges motivációs eszközök használatát a szervezetek eltérő gazdasági lehetőségei is behatárolják. Azaz a vezetők által preferált, a beosztottakra eredményesen ható, és a szervezet által biztosított motivációs tényezők nem esnek egybe.

A modell kialakításának kiindulásakor feltételeztem, hogy motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza. A második a vezetők által hatékonynak tartott és használt tényezők halmaza. A harmadik részt a dolgozók által motiválónak tartott eszközök alkotják. A modell összeállításához a halmazelmélet összefüggéseit használtam. A tényező csoportok egy-egy halmazt alkotnak. A három halmaz vizsgálati eredményeim szerint csak részben fedik át egymást. A metszetekben a szinkronitás, az összhang eltérőégei mutathatóak ki. Vannak olyan metszetek, amelyekben teljes aszinkronitás állhat fenn. Ezeket az összefüggéseket leíró saját elméletünk „motivációs összhang”, illetve „motivációs szinkron” modellnek neveztem el (1. ábra). Az előzőekben leírt „motivációs összhang” vagy „motivációs szinkron” modell jó lehetőséget biztosít a szervezeten belüli motivációs lehetőségek és a motivációs munka vizsgálatára, tanulmányozására, modellezésére. Modellt a motivációs tényezők vizsgálatára során tapasztalt ellentmondások magyarázatára, elméleti feltételezésekre alapozva állítottuk össze. A motivációs szinkron modell egy elméleti hipotézis, mely megfelelő keretet teremt a szervezeti motiváció további kutatására, elemzésére.

A motivációs tényezők vizsgálatának eredményei alapján kimutattam, hogy a legfontosabb motivációs tényezőknek a fizetést és a legkevésbé ösztönzőnek a büntetést tartják a megkérdezettek. A büntetéssel kapcsolatos negatív vélemény szinte minden vizsgálat esetében egyöntetű. Eredményeim alapján az a következtetés vonható le, hogy a büntetés csak a fegyelmezés eszközeként funkcionál, nem tekinthető motivációs tényezőnek. Egy munkahelyen a kollegialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, mert növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét, állítja Terjék-Vántus (2007). A beosztottak a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek, állítja Szabados (2006). Ferencz-Nótári-Kalmár (2009) felmérései szerint különösen meghatározó ez a speciális termé-

kek előállításánál. A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél (Csehné Papp, 2011). Dienesné–Gergely (2009) vizsgálatában úgy találták, hogy a legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban. Kiemelendő az a pozitívum, hogy az általuk vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékában azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. Szabados (2008) vizsgálatai ezt megerősítik.

A vezetői önmotivációs vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a vezetőket is, függetlenül a szervezetük működési formájától, nagyságától, bármely csoportosítást (végzettség, beosztás, nem, kor) alapul véve, a legkevésbé motiváló tényező a büntetés, melyet mélyen az átlag alatt értékelték. A leghatékonyabbnak a vezetők az önállóságot és a felelősségvállalást jelölik meg. A vezetői önmotivációs interjúk eredményei tehát ellentétesek az általános vezetési interjúkra alapozott vizsgálatok tapasztalataival, miszerint a legfőbb ösztönző a fizetés, a kereseti lehetőség. A vezetői minősítésekben az anyagiak a tényezők közepes hatékonyságú csoportjában helyezkednek el. A motiválásra használt eszközök megítélése kettős, az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők annak ellenére használnak olyan a motivációs eszközöket, amelyek motivációban betöltött szerepét korábban jelentéktelennek, kevésbé hatékonynak minősítették. A szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. A motivációs lehetőségeket a szervezet gazdasági ereje, eredményessége határozza meg. A motiváció eredménye a szervezet hatékonyságában mutatkozik meg, de magát a motiváció lehetőségeit a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit motivációs spirálnak nevezhetünk.

Vizsgálataim eredményeit célszerű volt valamiféleképpen ellenőrizni. Úgy véltük, hogy egy folyamat, tényező, jelenség sokkal jobban megérthető, ha nem csak a szervezet vezetőinek szemszögéből mérjük fel. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgálatainkban a kontroll lehetőségét megteremti, ha nem csak az eltérő ágazatokban (az élelmiszer-gazdaságon felül, a szolgáltató és ipari szektorban is) kutatunk, hanem a szervezeteken belül a különböző beosztású, végzettségű vezetők mellett, a beosztottakat, alkalom adtán a fizikai dolgozókat, kérdezzük meg. Ezzel megteremtünk egyfajta kontroll lehetőségét, amely viszonylag pontosan mutatja meg hogyan gondolkodnak a vezetők az egyes tényezők megítélésénél a beosztottak motiválhatóságát illetően, valamint megismerhettük azt is, hogy ugyanezen tényező milyen érzelmeket vált ki a beosztottakban azokról hogyan vélekednek. Akár úgy is, hogy saját magát, akár a vezetőt érintő helyzetekről, módszerekről eljárásokról ejtettünk szót. A két vizsgálatosorozat összevetése olyan érdekes eredményekhez vezetett, mint a fentebb vázolt motivációs szinkronmodell, vagy a motivációs spirál. Ezeket a modelleket nagyszerűen lehet alkalmazni arra, hogy a szervezeti motivációs lehetőségeket együttesen, egymás kölcsönhatásában mutassuk be. Újabb motivációs kutatásaim megerősítették ezekre a modellekre vonatkozó állításaimat.

A motivációs spirál a szervezeti motiváció fejlődési lehetőségét bemutató elmélet, mely összhangban van a szervezetek fejlődését leíró életciklus tétellel. Olyan gondolkodásmód, amely ugyan egy elméleti feltételezés, de jó lehetőséget teremt arra, hogy a motivációval kapcsolatos kérdésekben konkrét formában beszélhessünk. Konkrét összefüggéseket tudunk megfogalmazni. A motivációval kapcsolatos szakirodalomban nem szokatlan hasonló elméleti modellek felállítása (Maslow, 1970; Vroom, 1964) a motivációs folyamatok megértésére és magyarázatra. Bizonyos irodalmi források szerint (Sloof–Van Praag, 2008) a szerzők nem minden esetben igazolták maguk a feltételezéseiket, hanem gyakran az iskolához tartozó kutatók, követők végeztek ilyen vizsgálatokat. Egy részét sikerült az állításoknak igazolni, más részét azóta is feltételezésként kezeljük. A modelljeinket azért tartjuk fontosnak, mert konkrét primer kutatási eredményekre épülnek és alkalmasak arra, hogy egy olyan nehezen vizsgálható kérdéskört, mint a szervezeti motivációt vezetési és szervezési szempontból jól leírja, és ezáltal kutathatóvá és elemezhetővé tegye a problémakört. Az általam kidolgozott elméleti modellek, a motiváció vezetési összefüggéseivel foglalkoznak, ezeket szervezeti összefüggésbe helyezve. Eredményeik, modelljeik segítségével plasztikusan leírhatóak a folyamatok, vázat adnak azoknak. Természetesen ezek a vázak elég egyszerűek és nem is minden esetben kritika nélkül fogadhatók el igaznak, de a lényegre ragadják meg, és ezáltal teszik érthetővé, feldolgozhatóvá, interiorizálhatóvá az emberekben zajló folyamatokat. Ezek a folyamatok sok esetben olyan ún. puha tényezőkre épülnek, amelyeket nagyon nehéz mérni, sokszor már akár pontosan definiálni is.

Vizsgálati eredményeim egy adott gazdasági, társadalmi, idő pillanatban, környezetben tekinthetők érvényesnek. A kérdőíves módszer azonban lehetőséget teremt arra, hogy a vizsgált problémát folyamatba helyezzük azáltal, hogy időnként megismételjük azonos vagy nagyon hasonló mintán a felvételezést. Ezzel elérhetjük azt, hogy az adott intervallumok adatait összehasonlítva, az időben távol lévő felmérések adatait összevetve olyan szabályszerűségeket fedhetünk fel, amelyek az egyszeri, ismétlés nélküli vizsgálatokban rejtve maradhatnak. A gazdaság hatását a különféle vezetési folyamatokra felismertethetik ezek a megismételt dinamikussá tett vizsgálatok. Maga az egyszeri felvételezés nem dinamikus, de a vizsgálatokat megismételve már dinamizálhatók az eredmények, így a dinamikus környezeti hatások sokkal egyszerűbben felismerhetők, magyarázhatók.

Mindezek az eredmények arra ösztönöztek, hogy motivációs kutatásaimat tovább folytassam. A vizsgálati kört kibővítettem, hogy megállapításaim és eredményeim a szervezeti motivációra általánosíthatóak legyenek. A dolgozatban felvetett, de a doktori kutatások során ki nem dolgozott további pontosításokat igénylő kérdések további kutatását is indokoltnak tartottam.

3. Alkalmazott kutatási módszerek

Vizsgálataimat a Debreceni Vezetési Iskola keretében 1994-ben kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretében végeztem. A humán menedzsment vizsgálatok alprogramon belül „motiváció” elnevezésű résztemához kapcsolódóan. A kutatási program moduláris felépítésű. Ez a struktúra nem csak a vizsgálati területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, fő témák eredményeibe. A kutatási program alapvetően a megkérdezettek empirikus tapasztalatára épül és funkcionális szemléletű. Arra keresi a választ, hogy a vizsgált vezetési problémakörök megoldásában milyen vezetési feladatok, milyen mértékben játszanak szerepet. Berde (2010) szerint a kidolgozott módszer azért tekinthető funkcionális szemléletűnek, mert a vezetési feladatok vizsgálatából indul ki, és azok eredményei alapján kíván általános érvényű megállapításokat tenni. Másrészt a kutatás a szervezetek és a vezetők valóságos tapasztalatainak tanulmányozására épül. Tehát ez a metodika funkcionális, mivel a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik. A vezetési kutatásoknak nincs statikus, befejezett állapota. Ugyanis a vezetéstudomány vizsgálódásainak középpontjában általában maga az ember áll. Az emberi tényezőknek köszönhetően a már biztosan megismertnek vélt, feltártnak tudott területeket, elméleteket kell újra meg újra értékelni. Minden mozgásban, változásban van, és akár egy jelentéktelennek tűnő új körülmény is új összefüggéseket, más következményeket, következtetéseket és kapcsolatokat eredményezhet. A humán erőforrások vizsgálata nehéz feladat, de az általunk használt módszer alkalmas arra, hogy az adott pillanatra érvényes, statikus vizsgálatokat időszakonkénti ismétléssel dinamikussá tegyük. Alkalmas az ismételt felmérés arra, hogy az időben távol eső vizsgálatok adatait összehasonlíthassuk. Elemezhetjük azt, hogy a gazdaság jelzései hogyan hatnak a vezetési folyamatokra. Ezek a felmérések fontosak, mert a vezetési folyamatok a gazdasági folyamatokhoz hasonlóan dinamikusak. Az adott pillanatban készült vizsgálatok ellenben statikusak, egy lemerevített helyzetet mutatnak be. A két vagy több időben készített felmérések olyan folyamatszemléletű, dinamizmust kölcsönözhetnek a vizsgálatoknak, amelyek addig elfedett összefüggések megvilágítására adnak alkalmat. Ezek a vizsgált problémakörök az interjúban önálló kérdésként jelennek meg. Az egyes kérdésköröknél megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket az interjú alanyoknak egytől ötig terjedő skálán minősíteni kellett (1: legkevésbé vagy legrosszabb, 3: közepesen, 5: leginkább vagy legjobb). Ilyen értelemben a vizsgálati módszereinket részben zárt, irányított interjúknak tekinthetjük.

A teljesítményértékelés vizsgálatához készített kérdőíven a teljesítményértékeléssel kapcsolatban a fontosabb módszerek, tényezők szerepeltek. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen teljesítményértékelési rendszert alkalmaznak, milyen gyakran értékelnek a vezetők és milyen következményekkel jár a teljesítményértékelés. Vajon kik azok, akik az értékelést végzik, miből indulnak ki, és mire használják a teljesítményértékelést. A kérdőív segítségével felmértem a teljesítményértékelési módszerek alkalmazhatóságát, a teljesítményértékelési célokat, a teljesítményértékelési célok fontosságát, a teljesítményértékelési rendszerek szervezeti befolyásolóit, a teljesítményértékelésnél alkalmazott kiindulási alapokat, az értékelést végző személyt. A teljesítményértékelési vizsgálatok egy részét esettanulmányokon keresztül mutattam be, mert a vizsgált szervezetnél nehézkes, vagy megvalósíthatatlan lett volna a strukturált kérdőíves felmérés. Hiitt és mtsai (1996) szerint az esettanulmányok módszere egy olyan filozófia alapul, mely a tudás gyűjtését a jelentős, aktív részvétellel kombinálja. Az esettanulmányok alkalmat adnak arra, hogy azonosítsunk és megoldjunk szervezeti problémákat a stratégiai vezetés folyamatán keresztül.

4. Teljesítményértékelési vizsgálatok eredményei

4.1. A strukturált kérdőíves teljesítményértékelési vizsgálatok

A teljesítményértékelési célok fontosságának felmérésekor kapott eredményeim azt mutatják, hogy a vezetők a felsorolt tényezők közül legfontosabbnak a rövid távon hasznos tényezőket nevezték meg. Közepesre értékelt tényezők voltak a középtávon fontos lehetőségek, amelyek valamilyen konkrét anyagi vonzattal is járhatnak. Legkisebb jelentőségű tényezőknek a munkaerő mozgásával összefüggő lehetőségek bizonyultak. Úgy tűnik a vezetők azokat a tényezőket preferálták, ahol kézzelfogható annak költség vonzata.

A legkisebb jelentőséget vizsgálataimban az áthelyezés, elbocsátás, előléptetés megalapozásának tulajdonítják a megkérdezettek. Nagyon kicsi a különbség a képzési hatékonyság értékelése, az információk a költségvetéshez, az információk a munkaerőtervezéshez, termelésprogramozáshoz, valamint a képzési, fejlesztési igények diagnosztizálása tényezői között (2. ábra). A relatív érdem értékelése a bérezéshez, a kiválasztási döntések hatékonyságának értékelése, olyan tényezők, amelyek szintén nagyon kevés különbséggel jellemeztek, a maguk 4,00 és 4,02-es pontértékükkel. Visszajelzés az alkalmazottaknak az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték a megadottak közül. Az eredményekből az látszik, hogy a megkérdezett vezetők a teljesítményértékelés jelentőségét elsősorban a visszajelzésben, a bérezésben és a döntések hatékonyságában látják. A szervezetben belüli teljesítményértékelési rendszert befolyásoló tényezők vezetői értékelésének szórása nagyon kicsi (0,27). A megkérdezettek tehát, nem jelölték meg egyetlen tényezőt sem meghatározó jelentőségűnek vagy egyértelműen

elhanyagolhatónak sem. Az alkalmazottaknak adott visszajelzés az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték, amikor a teljesítményértékelési célokat minősítették. Eltérnek a modern változási irányoktól, még nem tartanak a vizsgált szervezetek vezetői annál a gondolatmenetnél, hogy több szempontot is figyelembe kell, lehet venni. A teljesítményértékelési rendszert leginkább a szervezeti értékrend, a vállalati vezetés befolyásolja. Az értékelő személye megegyezik a hagyományos szemléletben uralkodó vezető személyével, aki lehet a közvetlen munkahelyi vezető, de a felettes munkahelyi vezető is. A vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezetek a hagyományos rendszereket alkalmazzák, hagyományos szemlélet szerint gondolkodnak. Okaként a modern rendszerek ismeretlensége hozható fel, vagy az is talán, hogy a valahogy működő rendszerre már nem kell költeni, de nem is kell félni az újdonságtól, nem kell legyőzni a beosztottak ellenérzéseit sem.

2. ábra. A teljesítményértékelési célok fontosságának minősítése a szervezetben
Figure 2. Importance of performance appraisal aims at organizations



4.2. Összefoglalt teljesítményértékelés vizsgálati esettanulmányok

Felméréseim során a szakirodalomnak megfelelő módszertani felvételezéssel készítettem esettanulmányokat. Itt csak a felvételezett esettanulmányok összefoglalásait közlöm.

Az esettanulmányokból összefoglalóan kiderül, hogy a szervezetek különböző teljesítményértékelési rendszereket alkalmaznak, eltérő eredményességgel. Azok a szervezetek, amelyek multinacionális háttérrel rendelkeznek, már a rendszerváltás előtt is alkalmaztak teljesítményértékelési rendszert, de leginkább a vezetők értékelésére. A privatizációt követően ezek a szervezetek legtöbbször az anyavállalat rendszereit vették át, amelyet adoptáltak a magyar viszonyokra. A későbbiekben esetleg saját teljesítményértékelést alakítottak ki, amelyet eredményesen használnak. A jól működő szervezetek a rendszereiket időről időre felülvizsgálják és a nem megfelelően funkcionáló, hibás részeket átalakítják, javítják. A teljesítmény kritériumokat ellenőrzik, amennyiben már nem relevánsak újakat állapítanak meg. Léteznek olyan szervezetek is, amelyek egyáltalán nem rendelkeznek teljesítményértékelési rendszerrel, némely ilyen szervezet vezetője a kialakításon, bevezetésen gondolkodik. Olyan szervezetekre is találtam példát, ahol az egész teljesítményértékelés mindössze formálisan létezik, mert az értékelések pénzügyi vonzatait nem képes a szervezet előteremteni, vagy a teljesítményértékelés eredményének nincs közvetlen hatása a teljesítményre.

Egyezőségek az egyes szervezetek teljesítményértékelésében az értékelő személyében vannak, általában a vezető értékeli, természetesen szervezetenként nem ugyanaz a vezetői szint. A legtöbb munkahely évente többször is értékeli a munkavállalókat és a teljesítményértékelés anyagi következményekkel is jár, de alapját adhatja az előléptetésnek, átszervezésnek is. A legtöbb szervezetben a teljesítmény értékelés eredménye az emberi erőforrásokkal foglalkozó osztályokon, csoportoknál köt ki, az ő kompetenciájuk a megfelelő következmények, esetleg a fejlesztési forma kiválasztása és a dokumentálás is. Egyezőség található az értékelés személyekre gyakorolt hatásában is, amely főleg a bevezetésekor okozott meghatározó pszichológiai nyomást az értékeltekre. Az értékelés később sem lett a vizsgált szervezetekben a legkedveltebb tevékenység. Különbözőségként tapasztaltam a felmért szervezetek között a teljesítményértékelés módszerét, mert van olyan hely ahol az értékelő skálákat alkalmazzák, máshol pedig a kritikus esetek módszerével és a magatartási skálákkal határozzák meg a munkavállalók teljesítményét. A mit mérünk kérdésre is eltérő válaszokat, gyakorlatokat kaptam, mert egyes szervezetekben a konkrét, mérhető célt, teljesítménykövetelményt kérlik számon a beosztottól, míg mások kompetenciákat, magatartást értékelnek, amelyek nehezen, vagy egyáltalán nem számszerűsíthetők, így az értékelés folyamán a vezető érzésére hagyatkoznak. Nem egységes az értékelés kommunikálása sem. Vannak olyan szervezetek ahol a vezető az értékelő beszélgetésre nagyon felkészült és akár a pozitív, akár a negatív visszajelzésekre is képes. Máshol leginkább a negatív visszajelzés marad el, vagy éppen csak azt hangsúlyozza az értékelő.

5. Főbb megállapítások

A motivációból kiindulva az ösztönzésmenedzsmentet, mint újszerű szervezeti folyamatot definiáltam, mely olyan összetett, komplex tevékenység, amelyben a motiváció, az elvárás és a teljesítményértékelés együttesen van jelen. A közöttük lévő viszony nem hierarchikus, egymásnak nem alá-, és fölérendeltek, de logikai sorrendiség a tevékenységek megvalósításában értelmezhető. Kapcsolatuk nem hierarchizált, de egyenrangú.

Teljesítmény értékelési vizsgálataim eredményei azt mutatják, hogy a vezetők az általam felsorolt tényezőkből legfontosabbnak a rövid távon hasznos tényezőket nevezték meg. Közepesen fontos tényezők voltak a középtávon fontos lehetőségek, amelyek valamilyen konkrét anyagi vonzattal is járhatnak. Legkisebb jelentőségű tényezőknek a munkaerő mozgásával összefüggő lehetőségek bizonyultak. A vezetők azokat a tényezőket preferálták, ahol kézzelfogható költség vonzata van a tényezőnek. Vizsgálataim tehát azt mutatják, hogy a vezetők legszívesebben a feladathoz viszonyítják a teljesítményt, majd csak aztán következik az ember. Az értékelővel kapcsolatos eredményeim szerint az általános gyakorlatnak megfelelően a felettes munkahelyi vezető az, aki leginkább értékeli a szervezete tagjait, a beosztottakat. A vizsgált szervezetekben legfőképpen a vezető általi értékelés zajlik. A számokból arra lehet következtetni, hogy a 360 fokos teljesítményértékelés nem az általam felmért szervezetek sajátossága. Az esettanulmányokból kiderül, hogy a szervezetek különböző teljesítményértékelési rendszereket alkalmaznak, eltérő eredményességgel. Azok a szervezetek, amelyek multinacionális háttérrel rendelkeznek, már a rendszerváltás előtt is alkalmazták teljesítményértékelési rendszert, de leginkább a vezetők értékelésére. A privatizációt követően ezek a szervezetek legtöbbször az anyavállalat rendszereit vették át, amelyet adoptáltak a magyar viszonyokra. A későbbiekben esetleg saját teljesítményértékelést alakítottak ki, amelyet eredményesen használnak.

Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába Éva (2012): Változásmenedzsmenthez kapcsolódó reakcióidő-vizsgálatok. VIKEK Közlemények IV. évf. 2.sz. pp. 66–74.
- Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III: (1) pp. 7–13.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kőlcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp. 178–181.
- Dajnoki Krisztina (2007): Examination of leader communication in agriculture. APSTRACT „Applied Studies in Agribusiness and Commerce” Vol. 1. Number 1., Argoinform Publishing House, 41–48. p.
- Dienesné, K. E.–Gergely, É. (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3–4. 49–52. p.
- Ferenec Árpád–Nótári Márta–Kalmár Róbert (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. p.
- Gulyás László (2008/a): Ösztönzésmentedzsment. In: Gulyás László szerk.(2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 169–183. p.
- Gulyás László (2008/b): Teljesítménymenedzsment. In: Gulyás László szerk.(2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 91–104. p.
- Maslow, A. (1970): Motivation and Personality. Macmillan, New York.
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 43–50.
- Oláh Judit (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetőségei Hajdúdorogon. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 9–16.
- Sloof, R.–Van Praag, C.M. (2008): Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. Journal of Economic Behavior & Organization. 67. 794–809. p.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. „A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései.” Tudományos ülés kiadványa DE ATC AVK. Debrecen. 237–242. p.
- Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen. 137–142. old.
- Terjék L.–Vánus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) 24–31. p.
- Vántus András–Pakurár Miklós–Oláh Judit (2012): A foglalkoztatottság helyzete és kiterjesztési pontjai a karcagi munkaerőpiac területén. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp. 17–24.
- Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation. Wiley, New York.